



**HAL**  
open science

## Saisir le métier politique par les agendas

Remi Lefebvre

► **To cite this version:**

Remi Lefebvre. Saisir le métier politique par les agendas. Temporalités : revue de sciences sociales et humaines, 2022, Temporalités : revue de sciences sociales et humaines, 36, 10.4000/temporalites.10192 . hal-04430944

**HAL Id: hal-04430944**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-04430944>**

Submitted on 1 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

---

## Saisir le métier politique par les agendas

Entre maîtrise et imprévisibilité du temps

*Understanding the political profession through agendas. Between control and unpredictability of time*

*Aprender la profesión política a través de las agendas. Entre control e imprevisibilidad del tiempo*

**Rémi Lefebvre**

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/temporalites/10192>

DOI : 10.4000/temporalites.10192

ISSN : 2102-5878

### Éditeur

ADR Temporalités

Ce document vous est offert par Université de Lille



### Référence électronique

Rémi Lefebvre, « Saisir le métier politique par les agendas », *Temporalités* [En ligne], 36 | 2022, mis en ligne le 15 novembre 2022, consulté le 01 février 2024. URL : <http://journals.openedition.org/temporalites/10192> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/temporalites.10192>

---

Ce document a été généré automatiquement le 10 novembre 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

# Saisir le métier politique par les agendas

Entre maîtrise et imprévisibilité du temps

*Understanding the political profession through agendas. Between control and unpredictability of time*

*Aprehender la profesión política a través de las agendas. Entre control e imprevisibilidad del tiempo*

Rémi Lefebvre

---

« Je dors peu pour que les autres dorment mieux »<sup>1</sup>.

- 1 La sociologie politique s'est beaucoup attachée ces dernières années à l'analyse de la professionnalisation politique (Michon, Ollion, 2018). Cette dernière désigne en premier lieu la carrière des hommes politiques, les filières et les cursus qu'ils empruntent et la sélection sociale et la longévité électorale qui en découlent. Se professionnaliser c'est ensuite tendanciellement vivre de la politique c'est-à-dire être rémunéré pour les positions électorales ou institutionnelles occupées. La troisième dimension renvoie à l'appropriation de compétences, de savoir-faire, de savoir être et d'un ethos requis par l'occupation des positions institutionnelles. Cette *professionnalité* s'acquiert souvent sur le tas et résulte d'un lent processus de socialisation et d'apprentissage. Si la dimension spatiale du travail politique est désormais bien documentée (pour une actualisation, voir Briquet, Godmer, 2022) et si des angles morts ont été comblés, comme celui de la rémunération (Demazière, Le Saout, 2021, Lefebvre, 2021), la dimension temporelle du métier politique a été négligée, sans doute parce qu'il n'est pas aisé de l'appréhender empiriquement. Les élus inscrivent pourtant leurs activités dans une temporalité spécifique. Avoir du métier, c'est répondre à des attentes et sollicitations nombreuses et souvent contradictoires dans un capital temps limité qu'il faut optimiser. Le temps renvoie à des ressources et contraintes très fortes que les hommes politiques cherchent à maîtriser. Son emploi constitue en ce sens à la fois un enjeu pour les acteurs politiques qui le rationalisent et un terrain heuristique pour les chercheurs. L'agenda

recouvre dans le langage ordinaire une double acception : c'est à la fois un objet concret matériel (souvent dématérialisé aujourd'hui...), un registre ou carnet prédaté, sur lequel on inscrit jour par jour ce qu'on doit faire et un contenu concret, un ensemble de choses à traiter dans une période donnée (« l'emploi du temps » selon la formule consacrée). En l'occurrence, selon la seconde acception, l'agenda d'un élu est composé d'un ensemble d'activités aux contenus techniques (ses fonctions de suivi et de traitement des dossiers de politiques ou d'interventions publiques), de représentation (en assemblée, en commission, en public, sur le « terrain ») et politiques (suivi informationnel, entretien et activation de réseaux politiques, présence dans les arènes partisanes...). Le terme « agenda » renvoie aussi à un concept central en science politique. Il peut être défini (Garraud, 1990) comme « l'ensemble des problèmes faisant l'objet d'un traitement, sous quelque forme que ce soit, de la part des autorités publiques et donc susceptibles de faire l'objet d'une ou plusieurs décisions, qu'il y ait controverse publique, médiatisation, mobilisation ou demande sociale et mise sur le “marché” politique ou non ».

- 2 Travailler sur l'agenda des élus suppose précisément de travailler sur les formes d'ajustement-conciliation entre ces différentes formes d'agenda : l'agenda politique (pour partie in-formé de manière extérieure par des contraintes d'ordre institutionnel comme le calendrier des assemblées, des plénières, des commissions...), son agenda personnel (les problèmes qu'il souhaite traiter en priorité à un moment donné du temps et qui peuvent lui permettre de se donner les moyens de sa réélection, ce qui implique une dimension de choix) et son agenda matériel (l'enjeu étant ici de faire tenir un ensemble d'activités plus ou moins liées aux agendas précédents dans une journée ou une semaine, alors que la ressource du temps est par essence limitée). L'agenda plonge l'élu dans les dilemmes de l'emploi du temps, qui est à la fois un ensemble de ressources (le capital temps est un capital politique) et un ensemble de contraintes (le temps est compté et défini par des contraintes exogènes)... La rationalisation et professionnalisation croissante de cette gestion du temps est du reste un signe de la place croissante que celle-ci tend à prendre dans l'activité politique<sup>2</sup>.
- 3 L'objectif de cet article est de proposer un bilan de recherche à partir de nos enquêtes et publications sur une diversité de catégories d'élus<sup>3</sup> et des travaux existants, encore peu nombreux (Veitl, 2001, Godmer, Marrel, 2015, Godmer, Marrel, 2016, Ollion, 2021<sup>4</sup>). On s'intéressera ici essentiellement aux élus locaux et parlementaires. On dispose en effet de très peu de travaux sur d'autres catégories de dirigeants politiques, notamment les ministres et présidents de la République (hormis une étude sociohistorique sur le premier ministre, Dulong, 2019) dont les emplois du temps apparaissent moins accessibles. On mettra l'accent sur deux points saillants. D'abord la fabrique de l'agenda n'est pas une entreprise individuelle, mais un travail politique collectif dans lequel les entourages et équipes jouent un rôle essentiel – bien que différentiel – dans la gestion du temps de l'élu. Son étude engage ainsi à travailler sur l'élu, entendu comme un *être collectif*. Ensuite cette fabrication suppose un ensemble d'arbitrages liés aux contraintes de rôles (Lefebvre, 2011) souvent contradictoires – et différentielles selon le statut, les ressources et la position des élu.e.s – que les agendas doivent concilier. On s'attachera ainsi à *l'agenda contenant* (la production collective de l'agenda ou l'agenda comme produit d'un travail politique ou, pour le dire autrement, la mise en agenda comme travail politique), puis à *l'agenda contenu*, comme source (l'activité politique vue par

l'agenda : que nous dit-il du travail politique de l' élu ? comment s'organise son temps ? de quels arbitrages est-il constitutif ?).

- 4 Quelques remarques méthodologiques préalables s'imposent néanmoins avant d'engager l'analyse. On cherche ici à plaider le caractère heuristique de l'approche par les agendas, encore peu pratiquée en science politique, en faisant le pari qu'ils constituent un analyseur puissant du travail politique multiforme des élus. Mais cette approche par les agendas n'est pas dépourvue de risques et le dévoilement qu'elle permet peut aussi projeter de l'ombre ou provoquer des biais. Plusieurs types de méthodes sont mobilisés. L'accès aux agendas, papier ou numérique, (qui n'est pas chose aisée tant il constitue un enjeu stratégique) permet de disposer de l'agenda « théorique » c'est-à-dire constitué à partir des informations inscrites et donc objectivées sur l'outil. S'y limiter c'est prendre le risque de manquer les distorsions entre l'agenda théorique (planifié, prévu, officiel...) et l'agenda réel. Ainsi, on pourrait être tenté de réduire l'activité d' élu à son activité officielle, la plus visible sur l'agenda. Or, un ensemble d'activités tendent à échapper à l'objectivation matérielle de cet agenda : travail de dossier, lectures, temps passé lié à la gestion des mails, conversations téléphoniques, articulation entre activités familiales et activités politiques... En retour, il faut se garder de déduire mécaniquement de la présence sur l'agenda le type d'activité effectuée ou le travail effectif. Gardons aussi à l'esprit que l'agenda théorique a de plus en plus une fonction communicationnelle. Par exemple, le développement des activités de contrôle citoyen et médiatique de l'activité des parlementaires (mesure de sa présence à l'assemblée, en commission, de ses interventions, questions...) ont conduit à de nouvelles stratégies de monstration de l'emploi du temps, de plus en plus donné à voir sur Internet, dans la presse, les réseaux sociaux ou sur les supports de communication de l' élu. L'analyse de l'agenda peut difficilement neutraliser les biens déclaratifs. L'approche ethnographique peut conjurer ce risque d'« artefact agendaire » en ce qu'elle permet d'appréhender le travail, en équipe, de l'élaboration de l'agenda mais aussi les activités en temps réel de l' élu et par là même l'agenda « réalisé ». Les entretiens ont par ailleurs pour objet de « faire parler » les agendas matériels au-delà de ce qu'ils semblent dire et d'appréhender la gestion du temps que suppose le travail politique. L'analyse des agendas peut enfin donner lieu à des analyses quantitatives et comparatives qui permettent de mesurer l'implication dans telles ou telles tâches ou registres d'action, dans les territoires, dans les divers mandats électoraux en lien avec quels types de publics ou d'interlocuteurs (l'agenda peut être de ce point de vue le support d'une analyse fine de réseaux). Rares sont les travaux existants qui mobilisent l'ensemble de ces méthodes, sauf le travail de référence de Laurent Godmer et Guillaume Marrel (2016), particulièrement stimulant et approfondi. Leur approche monographique a néanmoins un inconvénient : elle ne porte que sur une élue<sup>5</sup>. À partir de méthodes diverses, d'études de cas ou de panels d'élus plus amples, on s'attachera ici à dégager les résultats saillants du champ en chantier de « l'agendologie » (Godmer, Marrel, 2015).

## L'agenda contenant : la fabrique de l'emploi du temps

- 5 Gérer son temps et le rationaliser : cette tâche apparaît comme une activité centrale des élus. Si l'on s'attache à l'agenda comme processus de planification et d'organisation

du temps, quatre dimensions apparaissent : un très fort investissement en temps qui suppose une densification du temps, une prise en charge collective du travail agendaire pour faire face à cette contrainte, les difficultés que rencontre cette rationalisation du temps et du travail agendaire, la mise en place, en conséquence, de formes de gestion de l'imprévisibilité. Les opérations d'agendas alimentent un flux continu de micro-décisions fortement stratégiques ou perçues comme telles qui cherchent à combiner rigueur et adaptabilité. Il s'agit à la fois pour l' élu de planifier son temps à des fins de rationalisation et de se laisser des marges de manœuvre, pour être réactif et s'ajuster à une temporalité politique qui ne peut être que partiellement contrôlée. L'activité souvent frénétique des élus traduit fondamentalement un « rapport d'insécurité » au temps (Marrel, Payre, 2006). Cette insécurité est variable selon les élus dont il convient de distinguer deux types : les professionnels de la politique (qui vivent *de et pour* la politique) et les non-professionnels (ceux qui continuent à avoir une activité professionnelle en dehors de la politique)<sup>6</sup>. Les non-professionnels consacrent certes moins de temps à leur(s) mandat(s) mais leur temps n'est pas moins compté et rationalisé puisqu'ils doivent le concilier (sauf pour les retraités) avec une activité professionnelle qui a ses logiques et contraintes propres<sup>7</sup>. Les « petits » élus (communes rurales) ont certes moins de responsabilités mais ils ont moins de moyens et de personnels administratifs sur lesquels s'appuyer (Lacroix, Lardeux, 2022), d'où des contraintes temporelles assez proches des élus ayant a priori de plus grandes prérogatives.

## Un temps compté et densifié

- 6 Les enquêtes disponibles confirment le très fort investissement temporel que requiert le métier politique, que les élus soient maires de petites communes (Lacroix, Lardeux, 2022) ou parlementaires. Elles donnent le plus souvent à voir une activité permanente, sans répit, un rythme de vie d'une grande intensité, une course perpétuelle et compulsive contre l'horloge. L' élu est sans cesse « la tête dans le guidon ». L'activité politique est une vie par excès : de dossiers, de rendez-vous, de soucis, de requêtes, de courriers, de repas, de déplacements... « L'empilement des tâches est tel que les cadences de travail sont rapides : les séquences sont courtes et se succèdent à un rythme élevé » (Demazière, 2009)<sup>8</sup>. Les députés de la République en Marche, élus en 2017, souvent sans expérience et novices (Ollion, 2021) font l'expérience de ce temps très dense qui déborde sans cesse sur la vie privée, dont ils tirent le « sentiment d'être en permanence débordé ». Face à ce travail éclaté et dispersé, l'urgence pour les élus est « la solution (un mode de gestion de la rareté) autant que le problème » (Darmon, 2013). Mais faire de la politique c'est aussi apprendre à « s'ennuyer » (en réunion, en commission, dans les débats parlementaires...). Le temps politique est parfois plus « dilaté » qu'« effréné » (Ollion, 2021, p. 181).
- 7 Deux indicateurs permettent de prendre la mesure de l'investissement en temps que requiert la politique : le nombre d'heures travaillées et l'amplitude des horaires. Il est difficile de mesurer le « temps de travail » hebdomadaire des élus tant la frontière travail/hors travail est floue. Toutefois on bénéficie de certaines informations. Si les adjoints n'ont pas les mêmes obligations d'implication que le maire, leur agenda est fortement marqué par le temps du mandat qui oscille dans notre enquête (2021) entre 15 heures et 40 heures par semaine (ce qui est considérable puisqu'il doit être concilié avec une activité professionnelle). L'enquête d'Olivier Costa et Éric Kerrouche (2007)

sur les députés français établit une moyenne de 75 heures. Dans quatre entretiens menés avec des députés (Contamin, Lefebvre, 2017), le motif des « deux fois 35 heures » apparaît. Dans une enquête plus récente, les semaines d'activité des députés tournent autour de 70 heures, avec de très fortes variations en fonction des rythmes de l'activité parlementaire<sup>9</sup>.

« Donc ce sont des journées... c'est simple, elles commencent à 5 h 30 le matin et elles se terminent comme hier soir à 22 h 15 » (député)

« Au moins 80 heures et peut-être plus. Je dors peu. Je ne fais que ça. Je n'ai pas de hobby. Je ne fais pratiquement que travailler. Quand vous êtes en week-end moi je travaille, sauf peut-être le dimanche soir » (député).

- 8 L'amplitude des horaires est très large. Les journées commencent tôt et finissent tard (début souvent vers 7 heures 30, retour à la maison vers 21 heures ou 22 heures). Le samedi est très souvent consacré à la politique (activités de représentation essentiellement). Souvent seul le dimanche après-midi est « libéré ». Le député Adrien Quatennens prétend ne dormir que 5 heures par nuit (ses collaborateurs lui ménagent le samedi soir et le dimanche après-midi pour sa vie familiale). Le temps est donc compté et doit être densifié. La nécessité de maximiser son emploi du temps et de « bannir les temps morts » est fortement présente dans les entretiens. Les interstices de l'emploi du temps (entre deux rendez-vous, deux réunions...) sont utilisés pour lire des notes, lire le journal, consulter les réseaux sociaux, signer des courriers, téléphoner<sup>10</sup> (ce qui suppose des parapheurs mobiles pour les plus « grands » élus...).

« La règle est qu'il ne doit pas y avoir une demi-heure de libre » (un assistant parlementaire).

« L'emploi du temps est un jeu de tetrakis, tout doit rentrer » (Florian Wieckowski, assistant de Maël de Calan).

« Il ne s'arrête jamais. Chaque temps de la journée doit être comblé. Si un rendez-vous s'annule, il doit être rempli instantanément » (un directeur de cabinet de maire).

- 9 Les élus rencontrés dorment souvent peu et le temps de transport, lié aux nombreux déplacements, est optimisé comme un temps de récupération quand ils ne conduisent pas et disposent d'un chauffeur. La voiture est un lieu de travail essentiel pour les élus. Collaboratrice pendant 20 ans de Pierre Mauroy, dans ses responsabilités successives (maire de Lille, parlementaire, premier ministre, premier secrétaire du Parti socialiste...), Véronique Davidt décrit cette place de la voiture :

« On faisait beaucoup de travail administratif dans la voiture car à l'époque il n'y avait pas de TGV donc on avait trois heures de route (avec les bouchons) pour avancer le travail. Souvent, après ma journée, je partais avec lui vers 17 heures, 18 heures, 19 heures on faisait la route pour Paris, je lui passais un maximum de dossiers. Il les annotait, traitait les Procès-Verbaux de coordination faits par son Directeur de Cabinet en lien avec son Premier adjoint. Il mettait ses avis sur les dossiers. Puis il signait les courriers à l'arrivée et souvent il m'invitait à dîner. Ensuite je rentrais avec son chauffeur à 2 heures du matin. Et le lendemain à 9 heures, j'étais à mon poste »<sup>11</sup>.

- 10 Cette amplitude implique l'imbrication voire la gestion conjointe des emplois du temps public et privé<sup>12</sup>. Les vacances sont courtes (4 semaines en moyenne sur notre échantillon de députés). Les jours fériés actifs voire marqués par une forte activité politique (représentation le 11 novembre, le 14 juillet...). Le temps de déjeuner est souvent, voire systématiquement, un temps de travail (plateau-repas ou repas au restaurant considéré comme un temps politique à part entière). Précieux et jugé privilégié<sup>13</sup>, le temps du midi permet dans un cadre plus informel d'entretenir ou

d'élargir le capital relationnel, de rétribuer symboliquement des proches, d'appuyer ou de débloquent des dossiers... Les « petits maires » sont très flattés de manger avec le président du conseil départemental<sup>14</sup>.

- 11 La tendance à associer les conjoint(e)s découle (partiellement) de cet entrecroisement des temps de travail et des temps privés. Jusqu'en 2017, date à partir de laquelle cette pratique est interdite, le parlementaire français peut embaucher sa femme comme collaboratrice rémunérée – ce qui est aussi une manière d'accroître les revenus du couple mais aussi de continuer à avoir une vie familiale dans le cadre de la « maisonnée politique » (Gris, 2021). Il est fréquent que les conjointes accompagnent les élus dans leurs déplacements ou à l'Assemblée. Le temps de loisir se confond de fait souvent avec le temps politique (les sorties culturelles chevauchent les temps privé et public). Ce floutage est du reste pleinement intégré par les collaborateurs de l' élu<sup>15</sup>.

« C'est ma secrétaire qui gère tout mon emploi du temps, les vacances, aller manger chez un ami, le médecin... elle doit d'ailleurs mieux connaître ma vie privée qu'elle ne connaît peut être celle de son compagnon » (députée).

- 12 La capacité à se professionnaliser politiquement est indexée sur la possibilité de sacrifier sa vie privée ou de déléguer ses responsabilités familiales à sa conjointe (moins son conjoint). Le témoignage de Claire Desmares, président du groupe écologiste au conseil régional de Bretagne (38 ans et jeune maman) est édifiant :

« La politique c'est fait pour les hommes qui n'ont pas de gosses ou ne s'en occupent pas. Quand tu veux faire ta place, tu vas être éliminée car tu ne pourras pas tenir le rythme. La politique va de pair avec le patriarcat. Les réunions politiques les plus importantes sont les réunions de parti. C'est le soir et le week-end. Si tu t'arranges pas tu t'exclues du jeu ».

## L'importance du travail agendaire comme travail collectif

- 13 L'élaboration de l'agenda constitue dès lors un temps en soi de l'activité politique qui peut mobiliser, quand l' élu en a la possibilité, une personne à temps plein (c'est le cas de la moitié des élus de notre corpus de députés, deux personnes temps plein sont en charge de l'agenda du président du conseil départemental, Maël de Calan). Au-delà, elle procède d'une entreprise collective qui mobilise des acteurs divers (de la secrétaire au chauffeur en passant par les membres ou chef de cabinet)<sup>16</sup>. La configuration des acteurs et des « agendeurs » (Godmer, Marrel, 2016) intervenant dans le processus et les relations de pouvoir qui s'établissent entre les diverses équipes varient en fonction de la nature des mandats cumulés, des ressources sur lesquelles l' élu s'appuie, d'une division du travail plus ou moins codifiée ou routinisée. Le cumul des mandats impose des interfaces et des hiérarchisations. Quels acteurs ont la main ou le « dernier mot » ? Quel secrétariat centralise ou synthétise informations et décisions d'agenda ? L'agenda est-il consultable par tous<sup>17</sup> ? Travailler sur ces questions offre des éclairages précieux sur les entreprises politiques.

- 14 Le cas de Pierre Mauroy présente un cas limite celui d'un grand notable cumulant très investi nationalement. Son emploi du temps est le produit du travail, parfois concurrentiel, de nombreuses équipes : la ville, la métropole, Matignon quand il devient Premier ministre, ses bureaux parisiens d'ex-premier ministre après 1984, ses équipes parlementaires à l'Assemblée puis au Sénat, Solferino quand il est premier secrétaire, la fondation Jean-Jaurès, l'Internationale socialiste... La liaison avec ses chauffeurs et officiers de sécurité est essentielle pour la circulation de l'information, le



suivi de l'agenda, le transport des dossiers, l'accompagnement par des collaborateurs, le lien avec son domicile, sa presse, ses bagages éventuels, les transferts de courrier ou dossiers avec Paris pour les rendez-vous Lillois ayant lieu à Paris – et inversement...

- 15 Les élus les plus importants interviennent rarement de manière directe dans l'élaboration de l'agenda. Dessaisis de cette tâche, ils ne tranchent le plus souvent que les arbitrages les plus problématiques et valident en bout de chaîne un long travail préparatoire. Ils délèguent ainsi une large partie de ce travail politique à des collaborateurs jugés aptes à analyser et filtrer l'information, à hiérarchiser attentes et sollicitations au point de ne pas toujours savoir exactement de quoi sa journée sera faite.

« J'ignore même ce que je ferai ce soir. C'est ma secrétaire qui m'indique où je dois aller et ce qui est prévu » (un député).

- 16 Cette délégation est fondée sur une relation de confiance et de loyauté (le collaborateur est idéalement un *double* de l' élu). La tâche est bien politique dans la mesure où elle comporte des choix visant à la meilleure allocation de la ressource-temps. Cette délégation est favorisée par le recours aux nouvelles technologies pour harmoniser les agendas, les coordonner en temps réel, les ajuster à distance (portable, tablette, mél, SMS...). Les équipes des élus (mairie, collectivités, assemblée nationale...) synchronisent plusieurs fois par semaine l'agenda de l' élu. Une véritable ingénierie de la production agendaire s'est ainsi constituée qui permet une élaboration collaborative et itérative des emplois du temps, parfois même contre la volonté de l' élu<sup>18</sup>. L'agenda peut faire apparaître des options pour un même horaire que l' élu tranche au dernier moment.

## Entre rationalisation et bricolage

- 17 Le temps de fabrication de l'agenda et de validation par l' élu cherche à être maîtrisé et non dilué mais il est de fait diffus et quasi-permanent. Il faut organiser un flux continu de sollicitations, centraliser et cadrer un chaos de demandes et d'obligations d'origines diverses. L'emploi du temps est planifié le plus longtemps à l'avance en prenant en compte les agendas institutionnels les plus incontournables ou réguliers d'autant que la fixation de l'agenda suppose en amont un travail de mise en dossier et en aval un travail de communication (annoncer la présence ou adresser des excuses). Pour favoriser cette rationalisation, un autre élément de maîtrise tient à la segmentation du temps, la semaine s'imposant comme unité de temps pertinente et opérationnelle. La semaine de Maël de Calan est rigide : le lundi et jeudi sont consacrés aux réunions (politiques et administratives) au conseil départemental, le mardi et le vendredi aux déplacements, le mercredi à Paris. Il déroge rarement à ce cadre. Pour les députés, le mardi et le mercredi sont consacrés à l'Assemblée nationale le plus souvent (le lundi pouvant être un temps de transport) : c'est un principe très structurant de l'agenda (ce qui ne signifie pas qu'ils n'y soient présents que ces deux jours-là même si pour les provinciaux c'est souvent le cas). Pour les cumulants, le principe de la répartition par journées allouées à chacun des mandats s'impose le plus souvent pour structurer la semaine. Il constitue un cadre qui permet une certaine prévisibilité et une division jugée optimale du travail politique.
- 18 La répartition par journée permet aussi de rationaliser les déplacements qui constituent une contrainte lourde de l'activité politique (être élu c'est baliser un territoire plus ou moins large), partiellement neutralisée par l'utilisation des

communications à distance, la mise en réseau des secrétariats ou le déplacement des assistants... Sanctuariser des plages ou des journées permet de fixer des étanchéités (toutes relatives) entre les mandats et les responsabilités, de conjurer un excès de débordements, de créer de la régularité. Les élus locaux consacrent tel ou tel jour à la mairie, à l'EPCI, au conseil général ou régional lorsqu'ils disposent dans chacun des sites de ressources de secrétariat ou d'un bureau.

- 19 Toutefois, cette rationalisation rencontre de nombreuses limites : l'emploi du temps doit être constamment ajusté pour deux séries de raisons principalement. L'enchevêtrement des agendas est une première source d'incertitudes. L'emploi du temps est structuré par des agendas institutionnels sur lesquels l'élu peut avoir la main ou qui, intangibles, ne sont pas négociables même s'ils sont anticipés ou réguliers (réunions des instances exécutives des partis – en général le lundi et mardi – sessions parlementaires, plénières, commissions permanentes, réunions d'exécutifs, de groupes, réunions de services...). Par an, on dénombre en moyenne dans notre corpus de députés quatre ou cinq conseils municipaux et autant de conseils communautaires, un nombre égal de plénières du conseil général ou du conseil régional, avec leur cycle de réunions préparatoires. L'enchevêtrement des agendas institutionnels, même fixés de longue date, est difficile à gérer. Plus un élu exerce des positions institutionnelles prééminentes, plus il est en mesure d'imposer son agenda (c'est une des manifestations de son « pouvoir »), mais plus les contraintes d'ajustement sont lourdes. De surcroît, planifié, l'emploi du temps n'en est pas moins sans cesse perturbé, modifié, parfois bouleversé. Le temps, s'il est organisé, est plus ou moins subi. Les élus et leurs équipes ne maîtrisent qu'imparfaitement les données de l'agenda. Leur autonomie est toute relative : s'ils peuvent contrôler le temps de leur territoire, ils doivent composer avec d'autres agendas politiques, médiatiques... et le temps de transport difficiles à prévoir<sup>19</sup>.

« Alors l'emploi du temps de la journée et bien, j'oserais dire qu'il n'est jamais figé d'abord parce que nous sommes dépendants des autres. Par exemple, l'agenda du maire est soumis à des invitations extérieures qui sont de tous bords, ça peut être l'État, le préfet, qui instaure une réunion de crise par exemple s'il y avait eu le plan grand froid... » (un chef de cabinet de maire)

« On ne peut pas dire en début de semaine : je vais consacrer 10 % à ça, 20 % à ça, 30 % à ça... Parce que les semaines se suivent et ne ressemblent pas. Par exemple cette semaine, trois jours de congrès des maires, c'est exceptionnel mais cela plombe la semaine. La semaine type est avec exceptions » (un collaborateur de député-maire)<sup>20</sup>

- 20 Les changements d'emploi du temps provoquent des « cascades en chaînes ». L'agenda est ainsi un *work in progress* dépendant largement de facteurs exogènes, variables, contingents. La rationalisation du temps politique se heurte ainsi à des aléas de toutes sortes qu'il faut gérer et à l'imprévisibilité des situations politiques (« crises » diverses, conflits sociaux, attentats, accidents, incendies, décès, visite de personnalités...). La banalisation des aléas entraîne une forme de « routinisation de la panique temporelle » (Darmon, 2013) d'autant qu'on observe une tendance à l'accélération du temps politique liée à une série de facteurs (densification de l'actualité, poids des réseaux sociaux, place des chaînes à information continue...) qui crée des situations de « famine temporelle » (Rosa, 2010).
- 21 Cette tyrannie de l'urgence entraîne des coûts psychologiques et identitaires. Beaucoup de responsables politiques évoquent l'impossibilité de réfléchir, de prendre du recul, de lire, même le journal (les élus lisent le plus souvent les revues de presse). Le temps « libéré », résiduel, est celui d'une forme de restauration de soi (tôt le matin ou tard le

soir, par exemple pour rédiger deux ou trois posts sur un blog, nous confie un député). Les élus sont nombreux à exprimer dans les entretiens un sentiment d'« asphyxie » ou de « perte de sens ». Christian Paul, député socialiste (2012-2017), demande ainsi à ses collaborateurs de lui ménager des plages pour lire. La politique conduit à une forme d'oubli de soi. Pierre Mauroy demande à ses collaborateurs des petits temps de latence pour « garder du temps pour lui », « un quant à soi » et pour maintenir « un sentiment relatif de liberté » et éviter « l'asphyxie ».

## Les formes de gestion de l'imprévisibilité

- 22 Les équipes doivent dès lors chercher à combiner la rationalisation et l'adaptabilité : il s'agit à la fois de planifier le temps à des fins de rationalisation et de laisser des marges de manœuvre, pour être réactif et s'ajuster à une conjoncture politique souvent instable. Si l'emploi du temps est serré, les délais entre les rendez-vous doivent être raisonnables pour éviter le cumul des retards qui peuvent être très contre-productifs en termes d'image. Ce rapport à l'urgence et ce surinvestissement nourrissent la perception d'un rapport vocationnel et sacrificiel à l'activité politique, mais aussi une forme d'hubris<sup>21</sup>. Ils constituent aussi un argument électoral, le don de soi appelant le contre-don électoral (cf. l'exergue de cet article et les propos de Gérard Darmanin). De plus en plus de députés donnent à voir leur agenda sur les réseaux sociaux ou leur blog, cette publicisation participant d'une stratégie de présentation de soi (produire une image exemplaire et légitimante). Le surbooking peut être aussi une « façade » surtout quand l'activité (parlementaire, par exemple) est quantifiée par des sites Internet de plus en plus nombreux. Le cumul des mandats a une vertu : on peut ne pas savoir où est l'élu.
- 23 La construction de l'agenda est donc une des activités centrales de l'élu ou plutôt de son équipe, une activité qui prend elle-même du temps. Mais l'agenda est aussi une source pour travailler sur l'élu et éclairer la variété de ses activités. Que donnent à voir les agendas de l'activité des responsables politiques ?

## L'agenda contenu, comme analyseur du métier politique

- 24 L'agenda, comme représentation et objectivation des activités des élus, dit beaucoup du travail politique, de sa priorisation et son articulation en divers registres d'action. Comment s'organise leur temps ? À quels arbitrages et tensions sa gestion donne-t-il lieu ? Le métier politique (celui de maire, d'élu local ou de député) tient dans l'articulation de trois dimensions principales qui renvoient à trois types de légitimité et contraintes de rôle (Lefebvre, 2011) : la construction d'un rapport à la population qui détermine une forme de visibilité et de proximité, une dimension plus substantielle de l'action politique (la mise en œuvre de politiques publiques, la conduite des dossiers, le travail législatif...) et la gestion d'une identité politique qui tient notamment à l'inscription dans un collectif partisan. L'élu, à la fois « militant », « représentant », « manager », « législateur », « facilitateur », « médiateur », « assistante sociale »... doit au mieux *investir du temps* dans ces divers registres et espaces d'action qui exercent des contraintes propres. Une série de tensions peuvent être identifiées, notamment entre travail « de dossier » et de « terrain », visibilité et implication dans les politiques

publiques. Avec la complexification du métier politique, l'élu est certes devenu producteur d'action publique (Douillet, Lefebvre, 2017) mais cette transformation de l'activité n'a pas supprimé, ni peut-être même diminué les exigences de proximité. Aux nécessités chronophages et immédiates du « terrain » s'opposent le temps long de la conduite des projets et la temporalité de l'action publique où interagissent de multiples acteurs et agendas institutionnels et organisationnels. Comment objectiver empiriquement cette distribution, ces choix et ces arbitrages ? L'objectivation statistique de l'agenda permet de systématiser la répartition entre les différentes activités politiques de l'élu (Godmer, Marrel, 2016). Mais elle suppose une codification minutieuse des activités qui n'est pas simple tant la porosité des frontières entre les différents rôles de l'élu est forte<sup>22</sup>. Laurent Godmer et Guillaume Marrel parviennent à des résultats substantiels sur le plan empirique : l'élu étudiée passe un cinquième du temps en déplacement (en volume horaire), 25 % du temps en réunion, 20 % en rendez-vous, 20 % en cérémonies et manifestations publiques. Ses interlocuteurs principaux sont associatifs (30 %).

### La proximité : un registre chronophage de l'activité politique

- 25 Dans un contexte de « crise de la représentation » la « proximité » est fortement valorisée comme registre de légitimation. Elle prend la forme d'un travail de « terrain » et de rencontre avec les citoyens ordinaires ou organisés (société civile, associations...). Il mobilise tant les élus locaux que les responsables nationaux ou les parlementaires à des niveaux d'intensité variable. Les attentes intériorisées de « proximité » définissent fortement le rôle de l'élu local et du député (élu, rappelons-le au scrutin uninominal dans le cadre d'un territoire : la circonscription). Le temps relevant du « terrain » tient à un travail relationnel et présentiel de médiation et d'écoute multiforme. L'accumulation d'un capital notabiliaire est à ce prix. L'étude des agendas permet d'établir que ce registre d'activité constitue près de 40 % du temps d'activité des députés (Contamin, Lefebvre, 2019), concentré sur les soirées et le week-end (dans une moindre mesure le temps du midi).
- 26 Le travail de « proximité » passe avant tout par l'engagement physique des élus qui se livrent méthodiquement à un véritable marquage territorial. Ce temps présentiel est pensé comme indispensable pour mettre en scène une forme de représentation politique mimétique ou incarnative (Sintomer, 2013). Le travail du député se confond ici avec celui de l'élu local. Les stratégies d'*ubiquité* des élus imposent des rationalisations du temps passé sur le territoire. Ce travail de proximité apparaît tous azimuts mais il obéit à des arbitrages et des dosages stratégiques et « politiques ». La répartition du temps selon les communes, les quartiers, les interlocuteurs, les publics, les associations, les stratégies électorales, la hiérarchie des problèmes... procèdent de subtiles combinatoires. Où faut-il être présent ? Quelle manifestation peut-on sacrifier ? De quelle assemblée générale d'association l'élu peut-il faire l'économie ? Quel mariage faut-il accepter de célébrer sans risquer de faire des déçus ? Dominique Baert, député maire de Wattrelos (Nord), lorsque nous l'interrogeons, « les célèbre tous quasiment ». Les collaborateurs doivent gérer au mieux le temps mais aussi avoir la mémoire des manifestations passées pour équilibrer la présence sur le temps long et ne négliger personne sur le temps du mandat (ce qui est une autre unité temporelle structurante de

l' élu). Il faut savoir ne pas banaliser sa présence, surprendre, déjouer les déceptions quand l' élu ne peut se déplacer.

« On n' annonce jamais que l' on va venir ou pas dans une manifestation. Si l' on vient, les gens sont contents, si ce n' est pas le cas, les gens ne sont pas déçus. Avec le temps, on acquiert ce type de trucs, ce sont les ficelles du métier » (un assistant d' élu).

- 27 Certains évènements sont jugés incontournables comme les grandes festivités et les manifestations où la probabilité de rencontrer un public élargi est la plus forte.

« Les endroits que je préfère sont les brocantes ou les braderies : vous pouvez aller au-devant des gens, ce qui permet de créer des contacts avec des personnes sans que celles-ci se sentent obligés de venir vous voir » (un député).

- 28 Au-delà, les élus peuvent adopter des stratégies d' investissement du local assez diversifiées. Certains élus adoptent la stratégie du « saut de puce » (passer rapidement d' une manifestation à l' autre), d' autres la récuse (la jugeant « contre-productive »). L' élu doit savoir perdre son temps, ne pas venir que pour la photographie de la presse locale, ne pas donner l' impression d' être trop pressé<sup>23</sup>. Ces savoirs pratiques et ce sens du temps sont constitutifs d' un « art d' être là » (Le Bart, 2005) et d' un « sens pratique » du temps (Veitl, 2001). Quatre types de proximité peuvent être distingués qui structurent l' activité relationnelle des élus : protocolaire, informelle, participative, d' interpellation (Lefebvre, 2005). Ils requièrent chacun des savoir-faire temporels spécifiques. Du quatrième type évoquons les permanences (où les élus reçoivent en face-à-face des citoyens) qui sont un temps incontournable de l' agenda. Aucun maire ou député n' y échappe. Elles permettent d' authentifier cette disponibilité et cette empathie et là encore mobilisent fortement l' entourage (certaines permanences peuvent être assurées par un collaborateur). Elles occupent au moins une demi-journée de l' emploi du temps des députés de notre corpus... mais parfois bien plus quand la circonscription législative est étendue ou la notoriété et l' ancrage local encore faibles<sup>24</sup>.

- 29 Au regard de ce travail de proximité, les emplois du temps d' un même élu sont variables dans le temps de l' année ou du mandat. Il y a une saisonnalité en ce sens des agendas<sup>25</sup>. Le mois de janvier est marqué par les cérémonies de vœux (jusque 40 sur un mois pour certains députés). L' élu passe un temps considérable (entre 3 et 5 jours pour Pierre Mauroy, Lefebvre, Davidt, 2020) à remplir des cartes de vœux qui sont des attentions prisées par les électeurs, distillées comme des formes de rétributions symboliques. Le mois de juin est celui des fêtes d' école ou des remises de dictionnaires, septembre celui des « forums d' association »... Les agendas sont aussi affectés par l' enchaînement des temps électoraux (les périodes de campagnes même si elles ne concernent pas directement le député affectent son emploi du temps dans la mesure où il vient en appui des élus sur son territoire).

- 30 Une des données les plus discriminantes en termes d' emploi du temps local est le nombre de communes que les élus (ici députés ou conseillers départementaux) doivent « couvrir » et « travailler » et les distances qui les séparent (le temps consacré aux déplacements pèse fortement sur l' agenda). L' agenda ne donne pas seulement à voir un capital-temps à gérer mais un espace-temps à baliser. Un député-maire dont le territoire de la commune couvre la moitié de la circonscription et un député-maire d' une petite commune (avec plusieurs dizaines de communes couvrant sa circonscription) ont des contraintes en termes de travail de proximité très dissemblables<sup>26</sup>.

## Le temps de l'action publique et de la production législative

31 La légitimité politique n'est pas qu'affaire de « proximité », fût-elle fétichisée. L'activité des élus est relationnelle mais aussi « substantielle ». L'accent mis sur le travail de représentation des élus, dans sa dimension territoriale notamment, tend à occulter, la place des élus dans les dispositifs d'action publique, de plus en plus centrale. Alors même que le pouvoir parlementaire s'affaiblit (Ollion, 2021), les députés sont de plus en plus accaparés par leur travail législatif. L'étude des emplois du temps est de ce point de vue précieuse même si souvent insuffisante ou imprécise.

32 À la tête d'organisations conçues de plus en plus comme de véritables entreprises, prestataires de services, l'élu local est devenu un manager et se pare de nouveaux attributs de légitimité. Le degré d'implication dans le fonctionnement administratif est très variable<sup>27</sup>. L'activité des élus s'est technicisée et cet apprentissage requiert du temps (celui de l'appropriation des dossiers, de leur maîtrise, de l'acculturation à la nouvelle culture managériale, de l'acquisition d'une compétence juridique ou financière...). Le maire se définit de plus en plus comme un entrepreneur de politiques publiques, comme un acteur capable de produire du changement social en impulsant des dynamiques locales d'action publique. Certes les élus déploient des stratégies d'orchestration et d'imputation (Le Bart, 2009) pour endosser décisions et projets dans lesquels ils n'ont parfois joué qu'un rôle secondaire. Mais leur rôle peut être aussi plus direct dans l'action publique. L'élu joue toujours un rôle de courtier dans diverses arènes pour faire avancer « ses » dossiers. L'intercommunalité a fait émerger de nouvelles scènes d'action publique où la présence du maire est requise d'autant plus que la logique du marchandage municipaliste y est toujours dominante (Desage, Guéranger, 2011). Dans les projets, le rôle de l'élu est essentiellement celui d'un coordonnateur et d'un facilitateur. Il est le garant de l'avancement des projets et de leur mise en cohérence. L'élu est à l'interface de plusieurs mondes (technique, associatif, économique, professionnel) qu'il cherche à relier. Ce rôle d'intermédiation qui passe par l'entretien de réseaux, l'animation de réunions ou de *forums* d'action publique prend là encore du temps. Les élus ne suivent pas tous les « moments » de l'action publique. Ils interviennent surtout à deux stades, d'abord dans le processus de politisation et de construction de problèmes en enjeux collectifs, ensuite dans la définition des cadres de l'intervention publique (budgétaires, administratifs et territoriaux) (Douillet, Lefebvre, 2017). La participation répétée de l'élu à tel ou tel comité de pilotage (les « copil ») est interprétée comme une marque de sa volonté politique.

« Dans tous les grands projets de la ville, je m'implique totalement, mais une fois que le projet est démarré, une fois que la construction est partie, je m'implique moins. Parce que pour moi c'est un projet terminé, ça veut dire qu'on a réglé les problèmes financiers, qu'on a fait les choix des architectes, la maîtrise d'œuvre et tout » (un maire).

33 Certains élus sont inscrits par ailleurs dans des logiques de spécialisation dans des domaines d'action publique liées aux caractéristiques de leurs territoires, à leurs stratégies de développement, aux délégations et aux mandats qu'ils occupent, à leurs champs de compétences et trajectoires. Être vice-président au développement économique d'une communauté urbaine de plus d'un million d'habitants, vice-président à l'éducation d'un conseil général qui compte 200 collèges ou vice-président

aux finances d'un conseil régional dont le budget est de plus de deux milliards d'euros, suppose l'acquisition d'une expertise spécifique et une présence affirmée.

« Tout l'enjeu du cabinet, c'est d'essayer d'aider à dégager du temps pour le pilotage des grands projets ! » (un chef de cabinet de maire).

« Le risque est de ne faire que du terrain, la tentation est forte mais c'est suicidaire, parce qu'à la fin du mandat, les gens regardent aussi si la ville a changé, si les écoles sont bonnes, si leur maison a pris de la valeur. Il faut être bien entouré, avoir une bonne santé, un entourage personnel conciliant, des capteurs sur le terrain qui permettent de hiérarchiser les priorités... » (un maire).

- 34 La « réunionite » est un syndrome redouté par les élus qui fustigent les « voleurs de temps » (l'expression est récurrente dans les entretiens). Les réunions peuvent être longues, peu productives et fortement consommatrices de temps comme les réunions statutaires liées à la gestion des ressources humaines. Les élus distinguent fortement les réunions dont ils ont la maîtrise et celles qu'ils « subissent » et dont il est parfois difficile de s'extraire même si l'attention flottante. La pratique du « *multitasking* » (envoyer des SMS, consulter sa tablette...) se généralise.
- 35 Le travail parlementaire impose quant à lui ses contraintes de temps de plus en plus lourdes, quoique variables selon les investissements dans ces arènes. « On travaille aujourd'hui bien plus au Palais Bourbon qu'il y a seulement trois décennies » : un triplement du nombre de séances s'est produit depuis les années 1960 (Boelaert, Michon, Ollion, 2017). L'Assemblée siège désormais près de 135 jours avec quelques pics de 150 ces dernières années (c'était moins de 100 jours de session par an jusqu'aux années 1980). Une session unique de neuf mois a été mise en place depuis 1995. Les sessions extraordinaires en juillet et septembre se sont multipliées. Le rythme s'est encore intensifié depuis l'élection d'Emmanuel Macron dont l'activisme législatif a été intense (Ollion, 2021). Au-delà de ces contraintes institutionnelles, les députés investissent un temps à l'assemblée qui est fonction de leur conception du mandat de député et de l'utilité qu'ils lui attribuent (les députés ont une conscience nette que leur prise sur la loi est faible), de leurs mandats locaux, de leurs ressources et de leur stratégie de réélection ou de progression dans la carrière (vouloir rester député avant tout ou viser un ministère ne requiert pas les mêmes investissements). On observe une forte congruence entre la distribution des ressources des députés, leurs propriétés et leurs pratiques de représentation qui découlent de certaines compétences ou appétences (goût des dossiers et/ou du « terrain » façonné par des trajectoires de militant ou d'expert).

## L'investissement différentiel dans l'arène partisane

- 36 Les contraintes partisans pèsent de manière très différente sur les agendas et elles sont beaucoup plus fortes à gauche. L'élu ne doit pas négliger son organisation partisane dont il tire des ressources et une part de son éligibilité (surtout à gauche).
- 37 Cette lutte est tranchée et arbitrée à gauche par le vote des militants, ce qui fait de la maîtrise de l'organisation partisane une ressource essentielle pour les prétendants aux postes électifs (Lefebvre, 2020). Les partis apparaissent comme des acteurs quasi-absents de la scène publique dans la mesure où l'apolitisme s'est largement imposé au niveau local. Ils jouent pourtant un rôle décisif à bien des égards. Ils structurent la lutte électorale en amont : c'est en leur sein que se déploie la lutte concurrentielle pour l'obtention des investitures. Mais l'affaiblissement des partis politiques et le déclin du

militantisme ont relâché ces contraintes. En termes de temps, elles sont variables selon les partis (cultures partisanes, modalités d'investitures, degré de discipline...) et les types de carrières. Un élu d'un bastion communiste ne peut négliger les réunions, fêtes et assemblées militantes de son parti. Dans le Nord, les formes de sociabilité partidaire au Parti socialiste pèsent encore sur les agendas mais le parti s'est effondré.

« L'articulation avec le parti, c'est le soir. Toutes les assemblées générales des sections de ma circonscription je les fais, ça en fait 3 par mois 4 par mois peut être, 3 ou 4 soirées par mois qui sont prises par ce type de choses. » (député socialiste du Nord).

- 38 Un conseiller régional socialiste élu sur un scrutin de liste à la proportionnelle du vote des motions au congrès investit plus la sphère partisane (il a intérêt à être membre des instances de son parti : communales ou fédérales) qu'un conseiller général maire implanté élu principalement sur son nom. Un maire pourtant non parlementaire, membre de la direction de son parti (MODEM), doit se rendre un jour par semaine à Paris. Un député qui cherche à entrer au gouvernement est régulièrement présent dans les instances nationales de son parti (bureau politique, secrétariat national, commissions...). La capacité à s'extraire du local pour s'élever dans la hiérarchie politique est indexée sur l'accumulation de ressources partisanes et l'investissement dans l'appareil partisan, fédéral ou national. Un responsable fédéral de courant (mandataire de motion) au PS peut consacrer jusqu'à 15 heures par semaine aux activités partisanes.
- 39 Adrien Quatennens constitue, dans notre corpus, l'exemple d'un parlementaire. Député à Lille depuis 2017, très investi dans les responsabilités partisanes nationales, il est coordinateur du mouvement *La France Insoumise* depuis les élections européennes de 2019. Il consacre un jour par semaine à cette tâche au siège parisien. Il est invité à ce titre plusieurs fois par semaine dans les médias nationaux (télévision ou radio). Il est amené à faire des déplacements dans la France entière pour animer des réunions ou temps partisanes (surtout pendant les périodes de campagne électorale).

### L'exemple du député : entre circonscription et assemblée

- 40 Nous avons analysé séparément les divers registres d'action et rôles qui structurent les activités des élus et pèsent sur leur agenda. Les tensions qui découlent de leur articulation sont variables selon les types de mandat exercé mais aussi les types de territoires, les profils des élus, leurs horizons de carrière ou leurs stratégies de professionnalisation. Prenons l'exemple du député. L'organisation de leur emploi du temps est structurée par deux espaces à occuper et investir : la circonscription et l'assemblée. Si l'investissement physique dans la circonscription par le travail de proximité est considéré comme essentiel dans la réélection, avec un rendement sans doute décroissant<sup>28</sup>, le député ne peut être pris en défaut d'activité à l'assemblée (avec notamment la multiplication des sites d'évaluation des députés). D'où des stratégies d'ubiquité qui se traduisent par des investissements différentiels au niveau local comme au niveau national selon les types de députés ou de circonscriptions. L'allocation du temps disponible du député se fait principalement en fonction d'un arbitrage entre « terrain » dans la circonscription et présence à l'assemblée. Pour autant, il est difficile de distinguer strictement ce qui relève du temps de la circonscription et de celui de l'assemblée. Un député peut « travailler » sa circonscription de Paris (coups de téléphone, appui à des dossiers locaux) et contribuer



à l'activité législative de son bureau local (travail sur les dossiers, lectures, concertation locale autour des sujets nationaux...)»<sup>29</sup>.

- 41 On peut distinguer trois grands types de députés en fonction de l'investissement à l'assemblée : les députés très peu présents (autour de 10 %), les députés présents à l'assemblée les mardis et mercredis mais peu actifs en dehors de ces deux jours (70 %), les députés les plus actifs dont l'activité parlementaire peut asseoir une ambition ministérielle (20 %)»<sup>30</sup>. L'appartenance à l'opposition ne favorise pas l'implication à Paris. Mais un député peut préparer l'alternance en se faisant repérer dans son groupe. De même, la proximité à la capitale peut créer les conditions d'une implication plus grande à l'assemblée en réduisant les temps de transports mais la distance à Paris peut aussi encourager des séjours plus longs propices à l'activité législative. Les députés nouvellement élus ont tendance à consolider et privilégier l'implantation en circonscription mais ils ont pu hériter d'un fief. Ils peuvent aussi avoir une conception enchantée de l'activité parlementaire et de leur rôle (« être un député actif » et pas « béni-oui-oui ») que l'expérience les amènera à relativiser. Les députés les plus anciens ont acquis de l'expérience à Paris mais peuvent mettre l'accent sur leurs responsabilités d'élus locaux (avant la fin du cumul). Pour les jeunes députés ou les novices, il faut du temps pour s'approprier et maîtriser les codes et les usages de l'institution parlementaire et donc pour pouvoir s'y impliquer pleinement, ce qui induit « une file d'attente » (Ollion, 2021).

## Conclusion

- 42 L'outil agenda est à la fois analysé comme dispositif de production spatio-temporelle du leadership, de planification et de rationalisation du temps à observer (l'agenda contenant) et corpus d'événements à exploiter (l'agenda contenu), un moyen d'action pour l'élus et une base de données et une fenêtre sur le métier d'élus pour le politiste. L'étude des emplois du temps fait apparaître une double série de tensions. La fabrique de l'agenda obéit à des logiques de rationalisation et de professionnalisation. Ces logiques sont sans doute liées chez les élus à des dispositions professionnelles et sociales (quel métier d'origine prédispose à une rationalisation plus systématique du temps ?) même si nous avons peu abordé ici cette question. Mais les technologies d'agendas, de plus en plus collectivisées, se heurtent à des aléas multiples, au flux continu de sollicitations, à l'imprévisibilité des situations politiques et à l'enchevêtrement des ordres du jour institutionnels. Les routines de l'agenda sont ainsi sans cesse perturbées. Dispositif de « conduite des conduites », au sens de Foucault et de gouvernement de soi, l'agenda discipline les activités des élus (Dulong, 2018). « Le temps gouverne structurellement les professionnels de la politique davantage qu'ils ne le gouvernent » (Godmer, Marrel, 2022). L'allocation du temps disponible se fait quant à elle principalement en fonction d'un arbitrage entre « terrain » et projet, présence sur le territoire et action publique (plus marginalement en fonction de contraintes partisans, tendancielle de moins en moins fortes). L'élus doit investir la scène locale, celle de la représentation, sans négliger un travail plus officieux, en coulisses, celui de la conduite de l'action publique. Il cherche à conjuguer réactivité et préparation de l'avenir, à ne pas être pris en défaut de « proximité » tout en impulsant des projets qui fondent de plus en plus sa légitimité. « Le "bon gouvernement" de l'agenda est un indicateur du "gouvernement de soi" caractéristique du leadership des

sociétés modernes » (Godmer, Marrel, 2016, page 75). La construction de l'agenda peut être un moment de mise en réflexivité stratégique de l'activité des élus (quel enjeu ou domaine privilégier ?) mais il se produit le plus souvent dans l'urgence. Les emplois du temps donnent à voir au final des activités émiettées et éclatées qui laissent peu de temps pour la réflexion politique, réduite à la portion congrue. Ils témoignent en ce sens du « présentisme » analysé par François Hartog, ce présent envahissant « à la fois seul horizon possible et s'abîmant à chaque instant dans l'immédiateté » (Hartog, 2002). La réduction du possible et du pensable politiquement en est peut-être le prix.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER P., FUSULIER B., LANDOUR J., 2020. « Sous le prisme de l'articulation des temporalités sociales ». *Les Politiques Sociales*, 80 (3-4).
- BOELAERT J., MICHON S., OLLION É., 2017. *Métier : député. Enquête sur la professionnalisation de la politique en France*, Paris, Raisons d'agir.
- BRIQUET J.L., GODMER L., (dir.), 2022. *L'ancrage politique*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- CONTAMIN J.-G., LEFEBVRE Rémi, 2017. « L'agenda du parlementaire. Entre urgence et rationalisation, assemblée et circonscription. "Faire de tant de jours dans une heure" », in CARTIER E., TOULEMONDE G., (dir.), *Le Parlement et le temps. Approche comparée*, Bayonne : Institut universitaire Varenne, p. 109-128.
- COSTA O., KERROUCHE E. 2007. *Qui sont les députés français ?* Paris, Presses de sciences Po.
- DARMON M., 2013. *Classes préparatoires. La fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte.
- DEMAZIÈRE D., Le SAOUT R., 2021. « Vivre de la politique. Rémunération des élus et indemnisation des mandats », *Revue française de science politique*, 1 (Vol. 71), p. 7-28
- DOUILLET A.-C., LEFEBVRE R., 2017. *Sociologie politique du pouvoir local*, Armand Colin.
- DEMAZIÈRE D., 2009. « Les élus locaux débutants. Découverte du travail politique et production des professionnels » in DEMAZIERE D., GADÉA C., (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte.
- DESAGE F., GUERANGER D., 2011. *La politique confisquée. Sociologie des réformes et des institutions intercommunales*, Editions du Croquant.
- DULONG D., 2018. « Conclusion. Du temps, et ce que les professionnels de la politique en font » in MARREL G., PAYRE R., *Temporalité(s) politique(s). Le temps dans l'action politique collective*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 225-231
- DULONG D., 2019. « Maîtriser le temps pour asseoir son pouvoir. Comment Michel Debré et Georges Pompidou sont devenus Premiers ministres », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1-2 (N° 226-227), p. 72-85
- GARRAUD P., 1990. « Politiques nationales : élaboration de l'agenda », *Année sociologique*, 40, p. 17-41.
-

- GODMER L., MARREL G., 2015. « Professionnalisation et notabilisation : le travail politique quotidien d'une vice-présidente de région vu au travers de son agenda électronique », *Revue française d'administration publique*, 2 (N° 154), p. 451-469
- GODMER L., MARREL G., 2016. *La politique au quotidien. L'agenda et l'emploi du temps d'une femme politique*, Lyon, ENS Éditions.
- GODMER L., MARREL G., 2022. « Les temps de la politique », *La Vie des idées*, 5 avril.
- GRIS C., 2021. *Femmes d'élus. Sociologie d'un second rôle*, Lormont, Le Bord de l'eau.
- GROSSIN W., 1994. « Les temps de travail » in COSTER M., PICHHAULT F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, Bruxelles.
- HARTOG F., 2002. *Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps*, Paris, Le Seuil.
- LACROIX I., LARDEUX L., 2022. *Jeunes et déjà maires. Le prix de l'engagement dans la politique municipale*, Lille, Presses du Septentrion.
- LE BART C., 2005. « Métier politique et ubiquité : l'art d'être là » in LE BART C., LEFEBVRE R., (dir.), *La proximité en politique. Rhétoriques, usages, pratiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- LE BART C., 2009. « Les nouveaux registres de légitimation des élus locaux » in BIDEGARAY C., CADIOU S., PINA C., *L'écu local : changement ou continuité ?* Grenoble, PUG.
- LEFEBVRE R., 2011. « Se conformer à son rôle. Les ressorts de l'intériorisation institutionnelle » in LAGROYE J., OFFERLE M., (dir.), *La sociologie de l'institution*, Paris, Belin.
- LEFEBVRE R., 2014. « Les élus comme entrepreneurs de temps. Les agendas des cumulants », in Didier DEMAZIÈRE (dir.), *Les mondes du travail politique. Les élus et leurs entourages*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, p. 53-70.
- LEFEBVRE R., 2015. « La proximité à distance. Typologie des relations de proximité » in LE BART C., LEFEBVRE R., (dir.), *La proximité en politique. Rhétoriques, usages, pratiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- LEFEBVRE R., DAVIDT, V., 2020. « La gestion complexe de l'emploi du temps de Pierre Mauroy » in DUPUIS J., PREVOST M., (dir.), *Pierre Mauroy, passeurs d'avenir ?* Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- LEFEBVRE R., 2020. « Municipales 2020 : les partis politiques, invisibles et omniprésents », *La Vie des idées*, 23 juin.
- LEFEBVRE R., 2021. « Les tensions et arbitrages au cœur de la professionnalisation politique intermédiaire. Le cas des adjoints des villes », *Revue française de science politique*, 1 (Vol. 71), p. 51-72.
- LEFEBVRE R., 2022. « La transformation d'une hégémonie locale. Lille depuis les années 1970 : du bastion socialiste ou fief aubryiste » in BRIQUET JL., GODMER L., (dir.), *L'ancrage politique*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- MARREL G., 2016. *Gouverner par le temps. Sociologie politique des agendas personnels et des emplois du temps d'acteurs publics*, Habilitation à Diriger les Recherches, Université d'Avignon.
- MICHON S., OLLION E., 2018. « Retour sur la professionnalisation politique. Revue de littérature critique et perspectives », *Sociologie du travail*, 60, 1.
- SINTOMER Y., 2013. « Le sens de la représentation politique : usages et mésusages d'une notion », *Raisons politiques*, 50, p. 13-34.

- OLLION É., 2021. *Les candidats. Novices et professionnels de la politique*, Paris, PUF.
- ROBINSON JP., GODBEY G., 1997. *Time for life: The surprising ways Americans use their time*, Penn State Press.
- ROSA, H., 2010. *Accélération : une critique sociale du temps* (trad. de l'allemand), Paris, La Découverte.
- VEITL P., 2001. « Une technique de gestion d'un espace-temps local : Maurice Pic, élu de la Drôme » in Girault J., *L'implantation du socialisme en France au XX<sup>e</sup> siècle. Partis, réseaux, mobilisation*, Paris, Éditions de la Sorbonne.
- VIGOUR C., 2014. « La représentation parlementaire en France : ressources politiques, diversité des modes et logiques de représentation à l'Assemblée nationale » in MAZEAUD A., dir., *Pratiques de la représentation politique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 81-98.

## NOTES

1. Gérard Darmanin, ministre de l'intérieur. Entretien dans *La Voix du Nord*, le 7 janvier 2022.
2. Parmi nombre d'exemples, on peut citer la création d'applications explicitement dédiées à cette gestion du temps politique des élus, telle que Calend'Easy, présentée comme la « solution de gestion de l'agenda des élus » (<http://www.calendeasy.fr/>).
3. Nous avons réalisé à ce jour une centaine d'entretiens avec des élus sur cette question. Nos enquêtes portent sur un corpus d'élus locaux cumulants (n = 30, Lefebvre, 2014), d'adjoints au maire de villes moyennes (n = 60), de députés (n = 15, Contamin, Lefebvre, 2017) et un grand notable (Pierre Mauroy, Lefebvre, 2021). On a réalisé pour cet article deux entretiens inédits : 1) avec Florian Wieckowski, assistant au cabinet de Maël de Calan, président du conseil départemental du Finistère divers-droite depuis 2021, chargé de son agenda (le 22 avril 2022) 2) avec Roland D'Argy, assistant parlementaire d'Adrien Quatennens, député La France Insoumise de Lille depuis 2017 (le 13 juillet 2022).
4. On mobilisera au fil de notre analyse des travaux qui ne portent pas spécifiquement sur les agendas mais documentent le rapport au temps des élus.
5. Vice-présidente de conseil régional qui cherche à devenir maire.
6. Cette distinction est trop schématique. Il existe entre ces deux positions des situations intermédiaires qui forment un continuum.
7. Sur cette question, voir Lefebvre, 2021. Cette enquête est basée sur un corpus de 56 entretiens avec des adjoints de ville de plus de 20 000 habitants.
8. Sur la notion de « time deepening » voir Robinson, Godbey, 1997.
9. <https://projetarcadie.com/content/activite-reelle-des-deputes>
10. Le temps passé au téléphone est considérable. Un député nous a confié passer plus de 100 heures par mois au téléphone (sa facture téléphonique faisant foi).
11. Le TGV n'a pas supprimé cette pratique. Le député-maire de Nantes et président de groupe socialiste, Jean-Marc Ayrault, avait l'habitude de partir avec trois de ses collaborateurs le lundi en utilisant le temps de parcours pour une réunion de cabinet (deux de ses collaborateurs prenant immédiatement le train du retour pour Nantes)
12. Sur le travail d'articulation des temps sociaux, voir Barbier, Fusulier, Landour, 2020.
13. La commensalité est fortement associée dans les entretiens à une forme de « bon temps ».
14. Entretien avec Florian Wieckowski.
15. Le sacrifice de la vie personnelle induit un *effet cliquet* : il est souvent difficile de renoncer à la politique et de revenir à une vie familiale « normale ». De nombreux élus évoquent une forme de solitude et de sociabilité réduite à la politique.

16. Le quotidien *Le Monde* a produit une enquête très riche sur la fabrique de l'agenda du président de la République, Emmanuel Macron (Le 20 septembre 2017). « Outil éminemment politique », son agenda est bâti lors d'une réunion hebdomadaire stratégique qui prend la forme souvent d'un déjeuner le vendredi qui réunit une quinzaine de collaborateurs. « Gardé secret jusqu'au dernier moment, très peu y ont accès dans sa totalité ». « Ce rituel rythme toute la vie du Palais, observe Bruno Roger-Petit, le porte-parole. C'est autour de l'agenda que tout se structure. » Imprimé sur des feuilles A3, l'agenda est bâti avec des aplats de couleurs : marron pour les déplacements à l'étranger, vert pour les déplacements en France, gris pour les réunions au Palais, orange pour les options, bleu pour les plages de respiration et jaune pour la presse. Le président souhaite que soient consignés dans l'agenda un maximum de détails, comme les grands événements de chaque journée.

17. Ne pas communiquer l'agenda peut permettre à l' élu de contrôler son accessibilité. La maîtrise de l'agenda et la capacité à peser sur le temps de l' élu constituent une ressource de premier plan (pour le premier ministre, voir Dulong, 2019).

18. « Ils m'ont mis l'agenda électronique. Avant, ils me mettaient toujours un papier, j'adorais ça. Et, puis, elle ne veut plus me le mettre, ma secrétaire ! » (Un député).

19. Laurent Godmer et Guillaume Marrel (2016) établissent que pour l' élue étudiée « le temps de déplacement est au total quatre fois supérieur à celui enregistré par l'agenda ».

20. Delphine Dulong (2019) note que sur plus de 35 mois étudiés d'emplois du temps de premier ministre, il est impossible « d'établir une journée type ».

21. Forme de démesure et de vertige liés au pouvoir pour détourner une expression grecque.

22. Le codage des rendez-vous auquel procède Delphine Dulong (2019) à des fins d'objectivation statistique se heurte à plusieurs problèmes dont le principal est le manque d'informations (la plupart du temps, les agendas ne contiennent qu'un nom ou qu'un sujet).

23. Cf. ce témoignage édifiant de Georges Frêche : « Je vais vous dire la différence entre un homme politique qui est aimé et pas aimé. Le maire actuel de Montpellier, Hélène Mandroux, elle va à une inauguration, elle arrive en retard. Ça c'est pas grave mais elle part avant la fin ! Elle dit qu'elle est pressée. Moi je lui ai dit vingt fois à Hélène, tu as rien compris. Quand l'inauguration est finie, il faut rester ! Tu prends les jeunes, tu vas au café du coin, tu fais un baby foot. Tu t'arranges pour perdre si tu es très bonne... Ils vont te faire une réclame pendant six mois ! Tandis que toi tu pars comme un lavement. C'est ça le secret, ne pas donner l'impression que tu perds ton temps. Les gens veulent être respectés ». *20 minutes*, le 24 octobre 2010.

24. Sébastien Huygue, député du Nord (UMP), déclare y avoir consacré la moitié de son emploi du temps en moyenne lors de son premier mandat (il est alors élu sur une circonscription marquée à gauche et cherche à s'ancrer localement).

25. Les mois les plus intenses en termes d'heures passés dans le mandat : mars, mai et septembre (Godmer, Marrel, 2016).

26. La circonscription du député Jean-Pierre Decool dans le Nord compte 68 communes, ce qui multiplie le travail de représentation et les déplacements.

27. Martine Aubry est très impliquée à Lille dans le management de l'administration municipale (Lefebvre, 2022).

28. Avec l'inversion du calendrier depuis 2002, les élections présidentielles ont un effet d'entraînement de plus en plus puissant sur les élections législatives, ce qui tend à dévaluer le rendement électoral de l'ancrage local. La fin du cumul des mandats en 2017 (interdiction du cumul d'un mandat dans un exécutif local) a renforcé ce phénomène.

29. De plus en plus de députés mettent en place des « ateliers législatifs » dans leur circonscription (auditions d'associations ou d'acteurs locaux autour de sujets législatifs).

30. Costa, Kerrouche, 2007. Les statistiques réalisées par le site *nos députés.fr*, créé à l'initiative de l'association *Regards Citoyens*, confortent cette typologie.

---

## RÉSUMÉS

L'article analyse les agendas d'élus en France (élus locaux, maires, parlementaires) et leur rapport aux temps. L'agenda plonge l' élu dans les dilemmes de l'emploi du temps, qui est à la fois un ensemble de ressources (le capital temps est un capital politique) et un ensemble de contraintes (le temps est compté et défini par des contraintes exogènes)... On met l'accent sur deux points saillants. D'abord la fabrique de l'agenda n'est pas une entreprise individuelle, mais un travail politique collectif dans lequel les entourages et équipes jouent un rôle essentiel. Ensuite cette fabrication suppose un ensemble d'arbitrages liés aux contraintes de rôles, les ressources et la position des élus que les agendas doivent concilier. On s'attache à l'agenda contenant puis à l'agenda contenu. Les élus cherchent à rationaliser leur temps mais ce travail se heurte à de nombreuses limites.

The article analyzes the agendas of elected officials in France (local officials, mayors, parliamentarians) and their relationship to time. The agenda plunges the elected official into the dilemmas of time use, which is both a set of resources (time capital is political capital) and a set of constraints (time is counted and defined by exogenous constraints)... We emphasize two salient points. First, the making of the agenda is not an individual undertaking, but a collective political work in which the entourages and teams play an essential role. Secondly, this process involves a set of trade-offs linked to the constraints of roles, resources and the position of elected officials that agendas must reconcile. We focus on the agenda of the container and then on the agenda of the content. Elected officials seek to rationalize their time, but this work comes up against numerous limits.

El artículo analiza las agendas de los representantes electos en Francia (representantes locales, alcaldes, parlamentarios) y su relación con el tiempo. La agenda sumerge al funcionario electo en los dilemas del uso del tiempo, que es a la vez un conjunto de recursos (el capital de tiempo es el capital político) y un conjunto de restricciones (el tiempo se cuenta y se define por limitaciones exógenas)... Se destacan dos puntos. En primer lugar, el establecimiento de la agenda no es una empresa individual, sino una tarea política colectiva en la que el entorno y los equipos desempeñan un papel esencial. En segundo lugar, este proceso implica una serie de arbitrajes relacionados con las limitaciones de los roles, los recursos y la posición de los representantes elegidos que las agendas deben conciliar. Nos centramos en la agenda del contenedor y luego en la del contenido. Los representantes electos tratan de racionalizar su tiempo, pero esta labor tropieza con numerosos límites.

## INDEX

**Palabras claves :** agenda, profesión política, representantes electos, proximidad, acción pública, tiempo

**Keywords :** agenda, political profession, elected representatives, role, proximity, public action, time

**Mots-clés :** agenda, métier politique, élus, rôle, proximité, action publique, temps

AUTEUR

**RÉMI LEFEBVRE**

Science politique, université Lille 2-CERAPS